قياس تقييمات وإجراءات التسويق الداخلي
في صناعة الفنادق الأردنية من وجهة نظر العاملين
(دراسة حالة عمان)

د. حميد عبد النبي الطائي (*)

مقدمة :

تعد صناعة الفنادق من الصناعات الحديثة في الوطن العربي، حيث بدأ الاهتمام بها بشكل واسع باعتبارها تلعب دوراً هاماً في تنمية الموارد الاقتصادية للبلد من خلال جلب العملات الصعبة بواسطة السياح القادمين، إضافة إلى توفير فرص عمل جديدة لأبناء البلد، ناهيك عن تقديم خدمات متنوعة كالإيواء والطعام والشراب وخدمات تكميلية أخرى كخدمات التسلية والترفيه والخدمات العلاجية والخدمات المصرفية وخدمات المؤتمرات والحفلات وخدمات الاتصالات والنقل ... الخ .

إن هذه الخدمات المتنوعة تحتاج بالتأكيد إلى توفير قوى عاملة كفوءة وماهرة قادرة على تقديم الخدمات بالشكل الملائم لتلبية رغبات وحاجات السياح التي بدأت تنمو وتتزايد بشكل ملحوظ مع تطور مستوى الحياة.

يعتبر قطاع السياحة والسفر والضيافة من أكبر الصناعات وأكثرها خلقاً للوظائف المتقدمة في العالم، إذ يقدر حجم النشاط الاقتصادي الناتج عن هذا القطاع بحوالي (4ر4) تريليون (4ر4 ألف مليار) دولار عام 1998 كما يقدر عدد الوظائف التي أوجدها هذا القطاع بنحو 231 مليون وظيفة في العام نفسه. ومن المتوقع أن ينمو حجم النشاط الاقتصادي عام 2010 إلى نحو 10 تريليون دولار من الطلب الإجمالي علاوة على إيجاد حوالي 328 مليون وظيفة(1).

وتعتمد صناعة الضيافة بشكل مكثف على الموارد البشرية، وتعمل على خلق فرص وظيفية مميزة. وعلى المستوى الفعلي فإن هذه الصناعة مسؤولة بشكل مباشر و/أو غير مباشر عن إيجاد وظيفة واحدة من بين (7-10) وظائف في العالم. وتكون معظم هذه الوظائف من الأعمال الصغيرة، وفي المناطق الحضرية والنائية حيث البطالة الهيكلية مرتفعة جداً(2).

أما على مستوى الأردن فتشير إحصائيات وزارة السياحة والآثار لعام (2000) بأن قطاع السياحة قام بتوفير (50) ألف فرصة عمل (27000 فرصة عمل مباشرة و 23000 فرصة عمل غير مباشرة) موزعة في الفنادق والمطاعم ومكاتب السياحة والسفر ومكاتب تأجير السيارات والتحف الشرقية والمتاحف، والخدمات الأخرى ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة بهذا القطاع وبنسبة زيادة مقدارها 17% قياساً بعام 1999(3) ، وكما يوضح الجدول التالي هذه الزيادة .

جدول (أ) يوضح القوى العاملة في قطاع السياحة (المباشرة)

السنوات	أعداد القوى العاملة
1994	11152
1995	13065
1996	15196
1997	16438
1998	17550
1999	23000
2000	27000

كما تشير الإحصائيات الصادرة من وزارة السياحة والآثار الأردنية بأن هناك تطورا ملموسا في أعداد العاملين في القطاع السياحي، حيث أن الزيادة وصلت إلى أكثر من الضعف بالمقارنة بين عامي 2000 و 1994 . أما حصة الفنادق المصنفة عام 2000 فقد بلغت 38.3% والفنادق غير المصنفة 2.6% وبهذا تكون حصة الفنادق

(*) استاذ التسويق السياحي المشارك - جامعة الزيتونة الأردنية - كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية - قسم الإدارة الفندقية والسياحية

(1) منظمة السياحة العالمية W.T.O 2000 مدريد.
(2) نفس المصدر أعلاه.
(3) وزارة السياحة والآثار الأردنية - قسم الإحصاءات 2000 .

المصنفة وغير المصنفة بحدود 41% من إجمالي العاملين في القطاع السياحي، تليها بالمرتبة الثانية المطاعم حيث كانت حصتها 22.80% وبالمرتبة الثالثة مكاتب السياحة والسفر أي بنسبة 11.22% من نفس العام.

أما بشأن التوزيع الجغرافي للعاملين في المحافظات الأردنية عام 2000 فإن حصة عمان- العاصمة كانت حصة الأسد فقد بلغت 68.3% من إجمالي العاملين في الفنادق المصنفة تليها بالمرتبة الثانية مدينة البتراء أي بنسبة 13.2% ، وبالمرتبة الثالثة تأتي مدينة العقبة أي بنسبة 10.8% وتحتل فنادق البحر الميت المرتبة الرابعة لتشكل نسبتها 4ر4%.

وتشير الإحصائية إلى أن عدد العاملين في فنادق الخمس نجوم في عموم المملكة بلغ (3001) عاملاً أي بنسبة 34.2% من إجمالي العاملين، أما العاصمة عمان فكانت حصتها (75,5%) حيث بلغ أعداد العاملين في فنادق عمان من الدرجة الأولى (2256) عاملاً .

ولو تفحصنا هذه الإحصائيات من وجهة نظر مهنية فسوف نجد أن نسبة (Ratio) العاملين في فنادق الخمس نجوم قياساً بأعداد الغرف تساوي (0.92) وقياساً بأعداد الأسرة تساوي (0.53) .(*) وهذه النسب مقبولة عالمياً حسب المعايير الدولية المطبقة في صناعة الفنادق وقريبة جداً للنسب المطبقة في أوروبا حسب البيانات الصادرة من (Howard and Howard) المتخصصة في هذا المجال.

ومن الأهداف الرئيسية التي تسعى وزارة السياحة والآثار الأردنية إلى تحقيقها من خلال استراتيجيتها الطموحة الآتي:

أ. تطوير الموارد البشرية من خلال الاستثمار الأمثل للطاقات المتاحة، والاستفادة من البرامج التدريبية المتخصصة وإعادة التأهيل الوظيفي والمشاركة ببرامج التوعية والتثقيف السياحي.
ب. التوعية من خلال وضع برامج وطنية للثقافة السياحية تهدف إلى تعميق الوعي بأهمية السياحة والحفاظ على الموارد الأثرية والتراثية باعتبارها الإرث الحضاري للأمة.
ج. تعميق وتعزيز مفهوم التوعية والثقافة السياحية وجعل الاهتمام بالسياحة من أولويات المواطن الأردني من خلال إدراك أهميتها الاقتصادية وأهمية الحفاظ على الآثار والبيئة.

تأسيساً على ما تقدم فإن متطلبات النشاط التسويقي الداخلي في القطاع الفندقي الأردني وبشكل خاص في الفنادق المصنفة (5 نجوم) يتطلب منها بذل أقصى الجهود لتحسين وتطوير برامج التسويق الداخلي التي تهتم بشكل مباشر في تنمية وتهيأة وتطوير الكوادر الفندقية العاملة في هذا القطاع لكي تصبح كوادر ذات مهارات (Skills) ومعارف (Knowledge) واتجاهات (Attitudes) من خلالها تستطيع تقديم أفضل وأحسن الخدمات إلى الزبائن التي تلبي رغباتهم وتتجاوز توقعاتهم وهنا يكمن مفتاح النجاح الذي تسعى الفنادق الأردنية لتحقيقه. وهذا الهدف الجوهري لا يمكن تحقيقه إلا من خلال تبني أربع نقاط أساسية وهي : (Kotler, Bowen, Makens, 1996)

أ. ترسيخ ثقافة الخدمة لدى العاملين.
ب. وضع برنامج دقيق وفعّال لإدارة الموارد البشرية من قبل الإدارة العليا في الفندق.
ج. نشر وإيصال المعلومات التسويقية الضرورية إلى العاملين.
د. الإقرار بجهود العاملين وتنفيذ نظام مكافآت عادل.

وهذا ما تسعى الدراسة هذه إلى معالجته من خلال استعراض عدد من الأدبيات التي تناولت التسويق الداخلي على أساس المحاور الأربعة أعلاه، وتحديد السبل والإجراءات الكفيلة بنجاح النشاط التسويق الداخلي في الفنادق الأردنية على أساس نتائج التقييم التي تظهرها الدراسة والتعرف على تقييمات العاملين في الفنادق عينة الدراسة لإجراءات التسويق الداخلي وترتيبها من وجهة نظر العاملين وبالتالي صياغة إستراتيجيات تسويقية فعاّلة لتحسين نشاط التسويق الداخلي بعناصره المختلفة، كما هدفت الدراسة إلى الوقوف على أية فروق ذات دلالة إحصائية في التقييمات تبعاً لمتغيرات الدراسة المستقلة . وتقدم الدراسة بعض التوصيات والمقترحات التي من شأنها دعم وتطوير هذا القطاع الحيوي.

مشكلة الدراسة :

بناءً على الأهداف التي تم تحديدها في مقدمة الدراسة، لقد قام الباحث بطرح الأسئلة التالية ذات **العلاقة بمشكلة الدراسة :**

(*) تم استخراج النسب أعلاه من قبل الباحث بالشكل الآتي :

نسبة العاملين إلى عدد الغرف = $\frac{\text{أعداد العاملين}}{\text{عدد الغرف}} = \frac{3001}{3244} = 0.92$

نسبة العاملين إلى عدد الأسرة = $\frac{\text{أعداد العاملين}}{\text{عدد الأسرة}} = \frac{3001}{5652} = 0.53$

وهذا يعني إن لكل غرفة معروضة للبيع يقابلها عامل واحد يقوم بخدمتها.

1- ما العوامل المؤثرة في إدراك العاملين في الفنادق لأهمية ودور التسويق الداخلي في تحسين أدائهم وأداء المؤسسة التي يعملون فيها ؟
2- هل توجد ثقافة خدمة أصلاً في المؤسسات الفندقية ؟
3- هل توجد استراتيجيات أو سياسات حقيقية للاستثمار الأمثل للموارد البشرية في الفنادق؟
4- هل توجد أنظمة تحفيزية عادلة للعاملين في الفنادق ؟
5- هل تقر الإدارة العليا بأهمية مثل هذه الحوافز المادية والمعنوية ؟
6- هل أن هذه الحوافز تمنح على أساس الجهود التي يبذلها العاملون في الفنادق ؟
7- هل تطبق الفنادق (روحية الفريق الواحد (Team Work)) وتسعى إلى ترسيخه في سلوكيات واتجاهات العاملين ؟
8- ما ترتيب العاملين في الفنادق الأردنية (درجة أولى) للعناصر المكونة للتسويق الداخلي؟
9- هل تختلف تقييمات العاملين في الفنادق الأردنية (درجة أولى) نحو إجراءات التسويق الداخلي حسب عدد سنوات الخبرة، أو عدد الدورات التدريبية أو مستوى التحصيل العلمي أو الجنس، أو الحالة الاجتماعية أو العمر ؟

أهمية الدراسة :

اكتسبت هذه الدراسة أهمية خاصة لأنها تبحث في تقييمات العاملين لإجراءات التسويق الداخلي في صناعة الفنادق. ويرى الباحث أن هذه هي الدراسة الأولى على مستوى الوطن العربي التي تبحث في هذا المجال. وكما لاحظ الباحث من خلال استعراضه للمراجع العلمية التي تناولت مداخل التسويق، أن التركيز من قبل الباحثين والخبراء والمستثمرين وحتى المسوقين قد انصب على مدخلين من مداخل التسويق هما : التسويق الخارجي (External Marketing) الذي يتناول علاقة المؤسسات الخدمية أو الإنتاجية بالزبائن، والتسويق المتكامل (Integrated Marketing) الذي يتناول علاقة العاملين بالزبائن. أما المدخل الثالث الذي نراه ذات أهمية وخصوصية في صناعة الفنادق فهو التسويق الداخلي (Internal Marketing) الذي يتناول علاقة العاملين مع إدارة المؤسسة فهذا المدخل لم يحظ باهتمام الباحثين. وعلى هذا الأساس حاول الباحث دراسة هذا الموضوع، وتسليط الضوء عليه، مستنداً على المراجع العلمية الأجنبية التي استطاع الحصول عليها.

فرضيات الدراسة :

تحددت فرضيات الدراسة على النحو التالي :

الفرضية العامة : إن إجراءات التسويق الداخلي المطبقة من قبل إدارات فنادق الدرجة الأولى (خمس نجوم) الأردنية، لا تمثل طموح العاملين بالشكل المطلوب.

وقد انبثقت من هذه الفرضية المركزية فرضيات فرعية هي :

الفرضية الأولى : لا توجد ثقافة خدمة لدى المؤسسات الفندقية.

الفرضية الثانية : لا يوجد نظام متكامل وفعال لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الفندقية يكون قادراً على تنمية وتطوير مهارات وقدرات واتجاهات العاملين.

الفرضية الثالثة : لا يوجد نظام اتصال داخلي في المؤسسات الفندقية يسهل عملية إنسانية المعلومات التسويقية إلى العاملين لتأدية مهامهم وواجباتهم الترويجية والبيعية بالشكل الصحيح تجاه الزبائن.

الفرضية الرابعة : لا يوجد لدى المؤسسات الفندقية نظام مكافآت وحوافز عادل للعاملين.

الفرضية الخامسة : لا يوجد إقرار واضح بجهود العاملين من قبل الإدارة العليا في المؤسسات الفندقية.

الفرضية السادسة : لا تختلف تقييمات عينة الدراسة لإجراءات التسويق الداخلي باختلاف العوامل الديموغرافية والمهنية.

وقد انبثقت من هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية وكالآتي :

(6-1) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ بين متوسطات تقييمات العاملين في الفنادق الأردنية (درجة أولى) لإجراءات التسويق الداخلي حسب الخبرة.

(6-2) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ وبين متوسطات تقييمات العاملين في الفنادق الأردنية (درجة أولى) لإجراءات التسويق الداخلي حسب عدد الدورات التدريبية.

(6-3) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ بين متوسطات تقييمات العاملين في الفنادق الأردنية (درجة أولى) لإجراءات التسويق الداخلي حسب مستوى التحصيل العلمي.

(6-4) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ بين متوسطات تقييمات العاملين في الفنادق الأردنية (درجة أولى) لإجراءات التسويق الداخلي حسب الجنس.

(6-5) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ بين متوسطات تقييمات العاملين في الفنادق الأردنية (درجة أولى) لإجراءات التسويق الداخلي حسب الحالة الاجتماعية.

6)-(6   لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ بين متوسطات تقييمات العاملين في الفنادق الأردنية (درجة أولى) لإجراءات التسويق الداخلي حسب العمر.

أدبيات الدراسة :

إن مسؤولية التسويق الداخلي في صناعتّي الفنادق والسفر تقع على عاتق جميع العاملين وهذا يعني أن لا تكون مسؤولية التسويق الداخلي حكراً على قسم المبيعات أو التسويق. وعليه فالتسويق يجب أن يكون جزءاً من فلسفة المنظمة ووظيفة التسويق (Marketing Function) يتوجب أن تتحملها جميع المستويات الإدارية للعاملين في الفندق أو مكتب السياحة والسفر. (Kotler, Bowen and Makens, 1996, p. 318)

فالمتعارف عليه في المنظمات الصناعية إن وظيفة التسويق غالباً ما تقع مسؤوليتها على كاهل قسم التسويق، لأنه يوجد عدد لا بأس به من العاملين ليسوا في تماس أو علاقة مباشرة مع المستهلك وإنما مع المنتج. أما في مؤسسات الضيافة فإن العاملين يتحملون القسط الأكبر من وظيفة التسويق. على وفق ما تقدم يتطلب من المدراء أن يتفهموا جيداً حالة العلاقات التفاعلية بين مقدم الخدمة والمستفيدين (Service Encounter) ويعطوها أهمية خاصة، لأن الزبون الذي يحصل على خدمات ليست بالمستوى المطلوب تكون ردود فعله سلبيه، (Jones P. L. M.1986, P.112). وقد أظهرت الدراسات الميدانية التي أجريت بهذا الصدد أن الناس الذين يحصلون على خدمات جيدة أو فرصة طيبة في مؤسسة ضيافة يتحدثون عن ذلك إلى خمسة أشخاص كمعدل، بينما إذا كانت الخدمات التي يحصلون عليها غير جيدة فإنهم سوف يتحدثون إلى عشرة أشخاص كمعدل (Johen Tsholl, 1991, P.86) . ومن ذلك نستنتج أن الكلمة الطيبه (Word of Mouth) من قبل الزبائن تلعب دوراً هاماً في ردود فعل الزبائن المرتقبين إيجاباً أو سلباً، وهذا يعتمد بالتأكيد على طبيعة التسويق الداخلي للفندق، على سبيل المثال فإن العاملين في المكتب الأمامي سوف يلعبون دوراً هاماً في تكوين قناعة أو رضا ضيوفهم من خلال الاستقبال اللطيف والاحترام وتزويدهم بالمعلومات الضرورية. وكذلك اتجاهاتهم وسلوكياتهم في تقديم أفضل وأحسن الخدمات التي يرغب المستفيد بالحصول عليها في الوقت المناسب وبدون جهد أو عناء. وتشير فلسفة فنادق راديسون ساس "Radisson SAS" إلى أن العاملين هم جزء هام من المنتج الذي تقدمه إلى زبائنها (Employees are Crucial part of the Product) فالبرنامج التسويقي للفندق يجلب الضيوف إليه أما الذين يجعلون الضيوف يعاودون مرة ثانية وثالثة لزيارة الفندق والانتفاع من خدماته فهم العاملين ولذلك فإن العلاقة الإيجابية بين عدد مرات تكرار الزيارة للضيف والربح، تؤكدها الدراسات الميدانية (Harvard Studies) التي أظهرت أن (5%) من القدرة على الاحتفاظ بالزبائن تقود إلى زيادة تقدر بين (25-125) من الأرباح التي يحققها الفندق لقاء قيام العاملين في إقناع الزبون بالعودة مرة ثانية إلى الفندق أو للمكوث فيه فترة أطول.

ويرى (Richard Normann, 1984, P.33) أن المدراء الذين يفكرون بأن الجهود التسويقية (Marketing efforts) يجب أن توجه خارج المؤسسة أي باتجاه السوق (Market Place) لهم الحق في ذلك لأنهم يعملون في القطاع الإنتاجي. أما المدراء الذين يعملون في القطاع الخدمي وبشكل خاص في صناعة الضيافة فإن جهودهم التسويقية يجب أن تنصب أولاً داخل مؤسساتهم وبشكل خاص إلى العاملين فيها.

إذن فالتسويق الداخلي يستخدم المنظور التسويقي لإدارة العاملين في الفنادق وتنمية مهاراتهم وقدراتهم لكي يكونوا قادرين على تقديم أفضل الخدمات وخلق علاقات طيبة مع ضيوفهم وبالتالي تحقيق الهدف الذي يسعى الفندق لتحقيقه ألا وهو رضا الزبائن (Satisfaction) الذي بدوره يحقق الربحية (Profitability) ، (Lewis, 1989, p. 43) .

لقد تطور مفهوم التسويق الداخلي عندما بدأ المسوقون في قطاع الخدمات اتخاذ إجراءات منظمّة لتسويق خدماتهم للعاملين في المقام الأول. إن التسويق الداخلي يحقق هدفاً أساسياً ينحصر في جعل جميع العاملين في المؤسسة وعلى كافة مستوياتهم على بينة تامة ومعرفة مطلقة ومتعمقة بدواخل الزبائن من حيث حاجاتهم ورغباتهم وطموحاتهم وتطلعاتهم وإدراكاتهم قدر تعلق الأمر بالخدمات ذات الجودة العالية التي يتوقعونها في مؤسسة الضيافة المعنية. وينبغي أن تتحقق هذه الفلسفة من خلال معرفة وإدراك مؤسسة الضيافة بالبيئة التسويقية كنظام والذي ينبغي أن يكون موجهاً بالزبون (Customer-Orientation) ويرى (Gronroos, 1990, p. 242) أن مفهوم التسويق الداخلي ينص على أن طاقم العاملين في مؤسسة ما لنْ يحققوا المزايا والمنافع المتأتية من التسويق الداخلي كفسلفة ونظام إلا إذا ترسخت لديهم القناعة المطلقة بأهمية الخدمة التي يقدمونها. أي أن على هؤلاء العاملين أن يعتنقوا الخدمة كفسلفة ونظام عمل يكون دائماً موجهاً بالزبون. وهذا كله يتطلب انتهاج الفلسفة التسويقية الحديثة (Marketing-like approach) كمدخل من مداخل استراتيجيات وسياسات التوجه بالزبون. وعليه فإن التسويق الداخلي هو فلسفة ونشاط يستهدفان إيصال رسالة المؤسسة الخدمية وأهدافها إلى العاملين بغية تحقيقها.

ويعتبر (S.M.Davis, 1985, p.87) أن أي برنامج للتسويق الداخلي هو عبارة عن عملية تمثيل لثقافة الخدمة (Service Culture)، لأن برنامج تسويق الخدمة الفندقية يحكم عليه بالفشل أو الإخفاق إذا لم يعمل الفندق

على ترسيخ ثقافته لدعم خدمة الزبون. إضافة إلى أن يتضمن هذا البرنامج إشراك العاملين لكي يحقق النجاح، وعليه فإن أي برنامج للتسويق الداخلي يحتاج إلى التزام قوي (Strong Commitment) من قبل الإدارة الفندقية.

ويؤكد الباحثان (Terrence and Kennedy, 1982, p. 15-16) على أن العقبة الرئيسية لبرامج التسويق الداخلي هي الإدارة الوسطى (Middle Management) . وإن المدراء يعملون جاهدين في نشاطهم الإداري إلى تقليص التكاليف وزيادة الأرباح مستندين بذلك إلى نظام المكافأة الذي غالباً ما يعتمد على أساس الوصول إلى مستويات تكلفة محددة. ولترسيخ ثقافة الخدمة لدى العاملين يتطلب من الإدارة العليا (Top Management) أن تدعم ذلك من خلال السياسات والإجراءات وأنظمة المكافأة والأفعال أو الأعمال اليومية في مؤسسة الضيافة، لأن ثقافة المنظمة (Organizational Culture) هي نمط من المشاركة في القيم والمعتقدات التي تعطى بعداً معنوياً إلى الأعضاء في المنظمة وتزودهم بالقواعد الخاصة بالسلوك، حيث إن لكل منظمة ثقافة خاصة تتميز بها. وإن الثقافة القوية (Strong Culture) تساعد مؤسسة الضيافة في مجالين هما: (نفس المصدر السابق)

- الأول : السلوك المباشر (Direct Behavior) وهذا يعني أن العاملين يعرفون جيداً كيف يعملون وما هو المتوقع منهم ؟
- الثاني : الثقافة القوية تعطي للعاملين إحساساً أو شعوراً بالهدف (Sense of Purpose)، وبالتالي فإن هذا يولد لهم اتجاهاً إيجابياً نحو مؤسساتهم، وأنهم يشكلون جزءاً مهماً منها.

وتأسيساً على ما تقدم نستطيع القول أن مؤسسة الضيافة التي تمتلك ثقافة قوية فإن هذه الثقافة سوف تؤثر إيجاباً على علاقة العاملين مع الزبائن، وأن الخطوة الأولى موجهة لتنمية وتطوير المؤسسة من خلال رضا زبائنها الدائمين والتأثير مستقبلاً على الزبائن المرتقبين في السوق. علماً بأن النظام الموجه إلى رضا الزبائن يعتمد على التغييرات الواجب حصولها في نظام الرواتب والأجور ونظام التدريب وأنظمة المكافأة وإيجاد الحلول المناسبة لشكاوى الزبائن، بالإضافة إلى تحديد المسؤوليات وتفويض الصلاحيات للعاملين في المؤسسة.

ويؤكد (A. Parasuraman, 1987, p. 44) أن أي برنامج للتسويق الداخلي ما لم يتم دعمه من قبل إدارة المؤسسة سوف لن يكون منتجاً (Unproductive) ولا يمكن أن تتوقع المؤسسة من عامليها أن يكونوا موجهين بالزبون (Customer-Oriented Attitude) ما لم يدركوا بأن إدارة المؤسسة هي السبّاقة في تبني هذه الفلسفة أولاً، بمعنى أن تكون المؤسسة قدوة للعاملين. ويرى (Parasuraman, 1987) أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة التي تمتلك ثقافة الخدمة يكون موجهاً على شكل هرمي تحتل الزبائن قمته والإدارة قاعدته، مؤكداً أن هذا النمط من التنظيم يجعل جميع العاملين يتسابقون لخدمة الزبائن.

أما بشأن العلاقة بين إدارتي التسويق والموارد البشرية فإن (Berry, 1981, pp.33-40) ينصح المدراء باستخدام مبادئ التسويق لغرض جذب العاملين والاحتفاظ بهم بالإضافة إلى بحث وتطوير نوع من الفهم لحاجات العاملين وبنفس الدقة تعريف وتحديد حاجات الزبائن. والسبب في ذلك أن العاملين ليسوا جميعاً في نفس الاتجاه، حيث أن قسماً منهم يبحث عن المردود المادي لزيادة دخله والقسم الآخر ينظر إلى العمل باعتباره المصدر الوحيد لمعيشته. لذلك بإمكان مسؤولي التسويق استخدام أساليب البحث التسويقي لتجزئة سوق العمل، ومن ثم اختيار وانتقاء الفئات الملاءمة للعمل في الفندق أو المطعم أو وكالة السياحة والسفر، لأنه توجد علاقة وثيقة بين تنمية مهارات وقدرات العاملين وإشباع رغبات وحاجات الزبائن. ولذلك يتطلب من الفندق الانتباه بحذر إلى هذه العلاقة لأنه في حالة فقدان العمال الماهرين من المحتمل أن يفقد الفندق زبائنه الدائمين وهذا يكلف إدارة الفندق كثيراً. إذن مدخل التسويق للحفاظ على سمعة الفندق وتأمين مستقبله في السوق يعتمد كلياً على المنافع والتسهيلات التي يقدمها للعاملين والحفاظ عليهم باستمرار (Hogan, 1992, p.40) والمتمثلة بخدمات النقل وساعات العمل الملاءمة والمكافآت المعنوية والبرامج التدريبية المنتظمة التي تنمي قدرات ومهارات العاملين الفنية والاجتماعية (Social and Technical Skills) والإجازات السنوية إضافة إلى التأمين الصحي والاجتماعي ... الخ .

وعليه فإن نجاح وكفاءة أداء برنامج التسويق الداخلي يعتمد بالدرجة الأساس على عملية التعاون والتنسيق بين قسمي التسويق وإدارة الموارد البشرية ويعتبران المفتاح الذي يحقق نجاح البرنامج التسويق الداخلي . (Davidow and Uttal, 1989, p.123)

إن روحية الفريق الواحد (Team Work) [*] الذي تسعى لتحقيقه الفنادق العالمية يساهم مساهمة فعّالة في دعم برنامج التسويق الداخلي، لأن كل عامل يعمل في الفندق يؤدي الخدمات إلى ضيوفه، وفي هذه الحالة فإن العاملين الآخرين الذين هم ليسوا على اتصال مباشر مع الزبائن، سوف يقومون بدعم زملائهم من موقعهم الإداري في أي قسم من أقسام الفندق الداعمة أو المساندة التي ليست على اتصال مباشر مع الزبون. إذن جميع العاملين بالفندق يشعرون وكأنهم فريق عمل واحد يسعى جميع أعضائه لخدمة الزبون وتلبية رغباته وحاجاته. (Haywood, 1992, p. 46) . ولكي تستطيع إدارة الفندق تعزيز مفهوم العمل الجماعي يتطلب منها إعداد برامج

[*] تعني كلمة (TEAM) : M = More   A = Accomplishes.   E = Every one   T = Together .

تدريبية متخصصة تهدف إلى زيادة وتنمية المهارات والقدرات المهنية الموجهة باتجاه خدمة الزبون حيث يتطلب التأكيد على التدريب المتقاطع (Cross-training) أي متعدد الاختصاصات والإصرار على أن جميع العاملين في الفندق يجب أن يشاركوا في عملية التدريب التجريبي أي الميداني لتحقيق الخبرة الميدانية. ويرى أحد مدراء الفنادق الكندية إن فلسفة الموارد البشرية تكمن في التدريب والتكييف أو التوجيه وفقاً للظروف والحقائق (Orientation and Training) (Clark 1991, p. 51) ونعتقد فعلاً إن هذه العبارة هي أفضل أداة للتسويق الداخلي لأنه يجب أن تتولد قناعة لدى العاملين بأن الفندق يقدم لهم الدعم التام لتطوير كفاءاتهم ومهاراتهم وتحقيق النجاح وبنفس الوقت فإن مشاركتهم في ترسيخ قيم ومعتقدات الفندق في الواقع الميداني، وأخيراً فالانتفاع من مزايا وتسهيلات الفندق يصبح أمراً مقبولاً .

إن عملية نشر المعلومات التسويقية إلى العاملين بالفندق غالباً ما تكون وسيلة الاتصال ذات الفعالية الأكثر والتأثير الأكبر بالزبائن، فالعاملين أنفسهم الذين يقومون بتقديم الخدمات إلى الزبائن مباشرة أي الاتصال المباشر بالزبون. ومن هذا المنطلق يتطلب من إدارة مؤسسة الضيافة أن توفر معلومات كافية ودقيقة عن الخدمات الجديدة التي تنوي المؤسسة الترويج عنها ويفضل إطلاع العاملين عليها، بل تجربتها حتى يتمكن مورد الخدمة الفندقية إيصال المعلومات الضرورية وتقديم شرح كافٍ للمنافع والتسهيلات التي يستفيد منها الضيف عند شرائه للخدمة، وبهذه الطريقة تصبح عملية إقناعه سهلة من قبل مورد الخدمة.

ويؤكد (Lorenzini, 1992, pp. 59) بأنه يتوجب على المستويات الإدارية كافة أن تتفهم بأن العاملين يلعبون أدوارهم ويؤدون مهامهم من أجل تحقيق السلوك المتوقع للزبائن. وبما إن عملية إيصال المعلومات إلى العاملين أمراً هاماً فإنه يتوجب على إدارة الفندق أن تستعمل النشرات المطبوعة ويتم توزيعها بشكل دوري ومستمر إلى جميع العاملين الذين لديهم اتصال مباشر مع زبائن الفندق كجزء من عملية الاتصال الداخلي (Furlong, 1993, pp. 79-80)) إن هذا الإجراء يولد الدراية التامة لدى العاملين بأن يقوموا بمهامهم وواجباتهم بكفاءة وفاعلية ولكي تصبح هذه الحالة كمحصلة إيجابية يتطلب من الإدارات الفندقية والسياحية صياغة وتطبيق نظام فعال وعادل للمكافآت والأجور مستنداً على مبدأ العقاب والثواب إضافة إلى الإقرار من قبل الإدارة العليا بجهود عامليها والاعتراف بأنهم جزء حيوي وهام في عائلة المؤسسة وإن هذه المؤسسة لا يمكن أن يكتب لها النجاح والاستمرار في السوق إلا بتظافر جهود كلاً من الإدارة والعاملين. تأسيساً على ما تقدم فإن أدبيات الدراسة التي تم سردها تؤكد على ضرورة الاهتمام بعناصر التسويق الداخلي ويتطلب من الإدارات الفندقية مواءمتها بما يساهم في تفعيل العلاقة بين الإدارات الفندقية والعاملين من جهة والعاملين والزبائن من جهة أخرى.

وقد حاول الباحث تحقيق الاستفادة القصوى من الإطار النظري للدراسة من خلال صياغة أسئلة الاستبانة المتعلقة بإجراءات التسويق الداخلي، وبالتالي الربط بين الإطارين النظري والعملي (الميداني) للوصول إلى نتائج تساهم في تطوير فلسفة التسويق الداخلي على مستوى المؤسسات الفندقية العاملة في الوطن العربي وبشكل خاص في المملكة الأردنية الهاشمية .

محددات الدراسة :

1. لم يستطع الباحث الحصول على أية دراسة ذات علاقة بالموضوع في المراجع الأجنبية أو العربية ولذلك كانت صياغة الاستبانة وتطبيقها أمراً صعباً.
2. اقتصرت الدراسة على عينة عشوائية من العاملين في مختلف أقسام فنادق الدرجة الأولى العاملة في أمانة عمان الكبرى، للفترة من 2000/6/1 ولغاية 2000/10/15. وتتحدد نتائج الدراسة بطبيعة الأداة المستخدمة للدراسة ومدى شمولها لمجالات التقييم للتسويق الداخلي.

منهج الدراسة :

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، بحيث تتم الإجابة على أسئلة الدراسة من خلال استطلاع آراء عينة من المجتمع للتعرف على مدى تقييماتهما وتحليلها.

مجتمع الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة من العاملين في أقسام فنادق الدرجة الأولى (خمس نجوم) العاملة في مناطق أمانة عمان الكبرى وهي : فندق انتركونتيننتال - الأردن ، ميريديان – عمان، فندق ماريوت – عمان، فندق راديسون ساس-عمان، فندق كراند حياة – عمان، فندق ريجنسي بالاس-عمان، فندق هوليدي إن - عمان.

وقد بلغ عدد العاملين في هذه الفنادق استناداً إلى معطيات وزارة السياحية والآثار- دائرة الإحصاءات لعام (2000)، (1520) عاملاً والجدول رقم (1) يوضح الإطار العام لمجتمع الدراسة وعينتها .

عينة الدراسة :

شملت عينة الدراسة (210) عاملاً في فئات الدرجة الأولى (خمسة نجوم) العاملة في أمانة عمان الكبرى، ومن خلال المقارنة مع مجتمع الدراسة (2256) عاملاً يظهر لنا أن نسبة العينة تشكل (9,3%) ويبين الجدول رقم (2) العوامل الديموغرافية والمهنية للعينة والجدول رقم (3) يوضح المتغيرات السلوكية الخاصة بعينة الدراسة .

جدول رقم (1) الإطار العام لمجتمع الدراسة وعينتها

ت	اسم الفندق	أعداد العاملين (مجتمع الدراسة)	حجم العينة المختارة	حجم العينة الفرعية (الأقسام)	أعداد الغرف
1	إنتركونتيننتال – عمان	4137	44	المكتب الأمامي 12 التسويق والمبيعات 10 الصيانة 12 الحسابات 10	478
2	ماريوت - عمان	357	30	المكتب الأمامي 8 الموارد البشرية 7 الحسابات 7 التدبير الفندقي 8	294
3	كراند – حياة - عمان	350	32	المكتب الأمامي 10 التسويق 6 الحسابات 6 الطعام والشراب 10	316
4	هوليدي – إن - عمان	210	24	المكتب الأمامي 6 التسويق 6 الحسابات 6 الطعام والشراب 6	240
5	راديسون – ساس - عمان	242	25	المكتب الأمامي 5 التسويق 5 الصيانة 5 الطعام والشراب 10	275
6	ميريديان - عمان	307	30	المكتب الأمامي 8 التسويق 7 الحسابات 8 الطعام والشراب 7	303
7	ريجنسي – بالاس - عمان	377	25	المكتب الأمامي 10 المكاتب الخلفية 15	274
	المجموع الكلي	2256	210	210	2180

جدول رقم (2) العوامل الديموغرافية والمهنية لعينة الدراسة

العوامل	المتغيرات					
1- الخبرة المهنية %	اقل من سنة	1-3 سنة	4-5 سنة	اكثر من 5 سنوات	المجموع	
2- عدد الدورات التدريبية %	لا توجد	دورة واحدة	دورتان	3 دورات فأكثر	المجموع	
التحصيل الدراسي %	اقل من إعدادية	إعدادية	كلية مجتمع	بكالوريوس	عليا	المجموع
4- الجنس %	ذكر	أنثى	المجموع			
5- الحالة الاجتماعية	أعزب	متزوج	أخرى	المجموع		
6- العمر	20-30 سنة	31-40 سنة	41-50 سنة	أكثر من 50 سنة	المجموع	

جدول رقم (3)
المتغيرات السلوكية لعينة الدراسة

المتغيرات	التكرارات والنسبة المئوية			
	لا	نعم	لا أعرف	المجموع
7- الرغبة والطموح	80	130	-	210
%	38.1	61.9	0	%100
8- الرضا عن الأداء الوظيفي	10	185	15	210
%	4.8	88.1	7.1	%100
	جيدة	وسط	غير جيدة	المجموع
9- العلاقة مع الإدارة المشرفة	21	99	90	210
%	10.5	47.1	42.9	%100
10- اهتمام إدارة الفندق بالعاملين	62	115	33	210
%	29.5	54.8	15.7	%100

أداة الدراسة :

تم تصميم أداة خاصة بالدراسة (استبانة) * مكونة في جزأين. تضمن الجزء الأول صفحة المعلومات الأولية الخاصة بالعوامل الديموغرافية والمهنية وهي :

الخبرة المهنية وعدد الدورات التدريبية والتحصيل الدراسة والجنس والحالة الاجتماعية والعمر. وقد تضمنت كذلك العوامل السلوكية ذات العلاقة بالآتي :

- الرغبة والطموح والرضا عن الأداء والعلاقة مع الإدارة المشرفة واهتمام إدارة الفنادق بالعاملين.

أما الجزء الثاني من الاستبانة فاشتمل على (23) عبارة مقسمة بخمسة محاور كالتالي:

المحور الأول : ثقافة المؤسسة الخدمية (شملت العبارات من 1-7).

المحول الثاني : إدارة الموارد البشرية (شملت العبارات من 8-15).

المحور الثالث : نشر المعلومات التسويقية (شملت العبارات من 16-19).

المحور الرابع : تنفيذ نظام المكافآت (شملت العبارات من 20-21).

المحور الخامس : الإقرار بجهود العاملين (شملت العبارات من 22 و 23).

وقد طلب من المستجيب اختيار واحدة من البدائل المحددة أمام كل عبارة بوضع إشارة (✓) في الخانة الملاءمة . وتحددت البدائل الخمسة وفق مقياس (ليكرت Likert) الخماسي: اتفق تماماً أو اتفق أو محايد ، أو لا أتفق، أو لا أتفق على الإطلاق.

صدق الأداة :

تم التأكد من صدق الأداة من خلال عرضها على خمسة محكمين مختصين في تخصص التسويق من جامعة الزيتونة وجامعة البتراء. وقد تم إجراء بعض التعديلات والتصويبات اللازمة على الأداة وفقاً لمقترحاتهم. كذلك طبقت الأداة على عينة استطلاعية (Pilot Study) من مجتمع الدراسة الخاص بالعينة الفعلية بلغت عشرة أشخاص يعملون في الفنادق الأردنية وأخذت بعض ملاحظاتهم القيمة في الصياغة النهائية للاستبانة.

ثبات الأداة :

وقد تم حساب الثبات من خلال توظيف الآليتين التاليتين :

1- الثبات باستخدام معادلة كرونباخ ألفا وقد كان معامل الثبات بالنسبة لعينة العاملين في الفنادق (0.988).

2- مؤشر الصدق (Index-Validity) ويعتبر هذا النوع من الصدق أقرب إلى كونه مؤشراً للصدق، حيث تم احتساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات وفي ضوء ما تقدم فإن مؤشر الصدق للاستبانة أصبح (0.993) وهو معامل ثبات عال جداً.

المعالجة الإحصائية لمتغيرات الدراسة :

تم معالجة البيانات باستخدام برنامج الرزم الإحصائية (SPSS) لاحتساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والرتبة لكل سؤال من أسئلة الاستبانة على أساس المتوسط الحسابي . ومعامل الثبات (كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)) . وإجراء تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لتحديد دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة، واختبار شافيه (Scheffe) لتوضيح نتائج المقارنات البعدية.

اختبار فرضيات الدراسة وتحليل النتائج :

بعد أن تم تجميع البيانات وتحليلها باستخدام المقاييس الإحصائية المناسبة وفي ضوء الفرضيات التي استهدفت الدراسة اختبارها فإننا نستعرض فيما يلي نتائج هذا التحليل بالنسبة لكل فرضية.

الفرضية العامة وتنص على :

[إن إجراءات التسويق الداخلي المطبقة من قبل إدارات الفنادق الدرجة الأولى (خمس نجوم) الأردنية، لا تمثل طموح العاملين بالشكل المطلوب]. وقد تم اختبار هذه الفرضية من خلال إجابات العاملين على العبارات الثلاث والعشرين المتضمنة في الاستبانة، وتم الاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد الرتبة لكل عبارة من عبارات الاستبانة بالإضافة إلى اختبار (T) للمقارنات الثنائية وذلك للتأكد من الدلالة الإحصائية للنتائج في هذا المجال.

تم في البداية استخراج المتوسط الحسابي لدرجات إجابة كافة العاملين (مفردات العينة) على كل عبارة من العبارات، وذلك بجمع درجات إجاباتهم على كل عبارة، ثم قسمة المجموع على عدد مفردات العينة لتصل إلى (23) متوسطاً حسابياً لإجابات العاملين تغطي العبـارات (23) التي تمثل تقييمهم لتلك العبارات. ولقياس مدى طموح هؤلاء العاملين فعلياً للعبارات الثلاث والعشرين وبالتالي اختبار الفرضية العامة، والفرضيات الأخرى فقد تم استخراج المتوسط الحسابي العام (Grand Mean) وقد بلغ المتوسط الحسابي العام (3.21) ويعبر هذا المتوسط عن مستوى تقييم العاملين للعبارات فعلياً وبانحراف معياري (1.44) وبمقارنة هذا المتوسط بالمقياس ذي النقاط الخمس المستخدم، فإننا نرى أنه يقع بين درجة الحياد (3) والموافقة (4) ، وبما أن المتوسط الحسابي العام لم يصل إلى (3.5) فإنه يبقى قريباً إلى الحياد. وهذا يعني إن إجراءات التسويق الداخلي المطبقة من قبل إدارات الفنادق عينة الدراسة بشكل عام، تمثل طموحاً محايداً للعاملين في هذه الفنادق بشأن إجراءات التسويق الداخلي، لأن مستوى التقييم لم يصل إلى حد الموافقة المطلوبة التي يطمح إليها العاملين. وهذا يعني في واقع الأمر إن هناك إجراءات ذات علاقة بالتسويق الداخلي لم ترق إلى مستوى الطموح، الأمر الذي يتطلب تشخيصها ووضع الحلول الملاءمة لها وباستخدام قيم (t) الجدولية يتضح لنا أن قيمة (t) الجدولية بلغت (1,645) عند مستوى دلالة (0,05) ودرجات حرية (210) بينما قيمتها المحسوبة (2,29) ، وبمقارنة القيمتين، يمكننا الاستدلال على أن طموح العاملين كان محايداً .

وقد بينت النتائج أن العاملين أظهروا اتجاهات قوية نحو إجراءات التسويق وعلى أساس المتوسطات الحسابية المبينة إزاء كل عنصر:

1- إن جميع العاملين في الفندق يعملون كفريق عمل (Team Work) لخدمة الزبائن (وسط حسابـي 4.42) .
2- إن إدارة الفندق تقوم بانتقاء العاملين الأكفياء (وسط حسابي 4.37) .
3- إن العاملين في الفندق يمتلكون الدراية التامة بأنهم جزء هام من (المنتج) الفندقي (وسط حسابي 4.34) .

أما ترتيب العناصر الثلاثة التي حصلت على أقل أهمية فقد كانت كالتالي :

1- توفر إدارة الفندق بيانات ومعلومات كافية عن الخدمات الجديدة التي تنوي إدارة الفندق الترويج لها وترى الإدارة ضرورة إطلاع العاملين عليها (وسط حسابي 2.00) .
2- تستعمل إدارة الفندق النشرات المطبوعة ذات الألوان الزاهية كجزء من عملية الاتصال الداخلي بينها وبين العاملين (وسط حسابي 2.05) .
3- تهتم إدارة الفندق في برامجها التدريبية بالتركيز على المهارات الفنية (المهنية) وتعطي أهمية ثانوية للمهارات الإنسانية (وسط حسابي 2.09) .

الفرضية الأولى : التي تنص على أنه [لا توجد ثقافة خدمة لدى المؤسسات الفندقية] باستخدام (T) للمقارنات الثنائية وعند مستوى دلالة (0.05) ، تبين أن قيمة (T) المحسوبة (-5.32) في حين بلغت قيمة (T) الجدولية **(-1.645)** . وبمقارنة القيمتين في الجدول رقم (5) تبين أن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية وحسب قاعدة القرار المثبتة في أسفل الجدول رقم (5) نرفض الفرضية العدمية (HO) المشار إليها أعلاه، ونقبل الفرضية البديلة (Ha)، وهذا يعني إنه توجد ثقافة خدمة لدى المؤسسات الفندقية عينة الدراسة وإن العاملين في هذه الفنادق قد اكتسبوا هذه الثقافة وهم يمارسونها في سلوكياتهم وتصرفاتهم مع الضيوف.

جدول رقم (4) يوضح نتائج اختبار الفرضيات (*)

رقم الفرضية	(T) المحسوبة	(T) الجدولية	SIG (T)	نتيجة الفرضية العدمية
الفرضية العامة	**2.290-**	**1.645-**	**0.023**	**رفض**
(1)	**5.32-**	**1.645-**	**صفر**	**رفض**
(2)	**4.17-**	**1.645-**	**صفر**	**رفض**
(3)	**6.60**	**1.645-**	**صفر**	**رفض**

قبول	0.074	1.645-	01.79-	(4)
رفض	صفر	1.645-	7.21-	(5)

الفرضية الثانية : التي تنص على إنه [لا يوجد نظام متكامل وفعّال لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الفندقية يكون قادراً على تنمية وتطوير مهارات وقدرات واتجاهات العاملين].

وبنفس الصيغة التي تم اعتمادها في الفرضية الأولى وبالاستعانة بالجدول رقم (4)، حيث ظهرت قيمة (T) المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية وعليه نرفض الفرضية العدمية (HO) المشار إليها أعلاه، ونقبل الفرضية البديلة (Ha)، وهذا يعني إنه يوجد نظام متكامل وفعّال لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الفندقية الأردنية عينة الدراسة].

الفرضية الثالثة : التي تنص على أنه [لا يوجد نظام اتصال داخلي في المؤسسات الفندقية يسهل عملية إنسابية المعلومات التسويقية إلى العاملين لتأدية واجباتهم ومهامهم الترويجية والبيعية بالشكل الصحيح]. وبنفس الصيغة التي تم اعتمادها في الفرضية الأولى، وبالاستعانة بالجدول رقم (4) يتضح لنا أن قيمة (T) المحسوبة أكبر من قيمة (T) الجدولية وعليه نرفض الفرضية العدمية (Ho) المشار إليها أعلاه، ونقبل الفرضية البديلة (Ha)، وهذا يعني إنه يوجد نظام اتصال داخلي في المؤسسات الفندقية يسهل عملية انسيابية المعلومات التسويقية إلى العاملين لتأدية نشاطاتهم الترويجية والبيعية بالشكل المطلوب.

الفرضية الرابعة : التي تنص على أنه [لا يوجد لدى المؤسسات الفندقية نظام مكافآت وحوافز عادل للعاملين].

وبنفس الصيغة التي تم اعتمادها في اختبار الفرضية الأولى، وبالاستعانة بالجدول رقم (4) ليتضح لنا إن قيمة (T) المحسوبة أقل من قيمة (T) الجدولية، وعليه نقبل الفرضية العدمية (Ho) المشار إليها أعلاه، ونرفض الفرضية البديلة (Ha)، وهذا يعني إنه فعلاً لا يوجد لدى المؤسسات الفندقية نظام مكافآت وحوافز عادل للعاملين.

الفرضية الخامسة ، التي تنص على أنه [لا يوجد إقرار واضح لجهود العاملين من قبل الإدارة العليا في المؤسسات الفندقية].

وبنفس الصيغة التي تم اعتمادها في اختبار الفرضيات السابقة، وبالاستعانة بالجدول رقم (4) يتضح لنا إن قيمة (T) المحسوبة أكبر من قيمة (T) الجدولية، وعليه نرفض الفرضية العدمية (Ho) المشار إليها أعلاه ونقبل الفرضية البديلة (Ha)، وهذا يعني إنه يوجد إقرار واضح لجهود العاملين من قبل الإدارة العليا في المؤسسات الفندقية. وهذه النتيجة لهذه الفرضية تبين لنا بأن هناك تناقض مع نتيجة الفرضية الرابعة، وهذا التناقض يجبرنا للتساؤل كيف تستطيع الإدارات الفندقية الإقرار بجهود العاملين دون تبني نظام مكافآت وحوافز عادل لعامليها؟

اختبار نتائج الفرضية السادسة :

التي تنص على انه [لا تختلف تقيمات عينة الدراسة لإجراءات التسويق الداخلي باختلاف العوامل الديموغرافية والمهنية كلاً على حدة].

جدول رقم (5)
اختبار الفرضية الفرعية الأولى (6-1) من الفرضية السادسة
تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات الحسابية لتقييمات العاملين حسب عدد سنوات الخبرة

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
بين المجموعات (المفسر)	3	241.367	80.455	234.90	0.000
داخل المجموعات (غير المفسر)	206	70.556	0.342	-	-
المجموع	209	311.923	-	-	-

جدول رقم (6)
نتيجة اختبار (شافيه) لمقارنة متوسطات تقييمات العاملين لإجراءات التسويق الداخلي حسب عدد سنوات الخبرة

المتوسط الحسابي	عدد سنوات الخبرة	1 أقل من سنة	2 1 - 3 سنة	3 4 - 5 سنة	4 أكثر من 5 سنوات
1.18	أقل من سنة				
2.47	1-3 سنة		(*)		
4.04	4-5 سنوات			(**)	
5.00	أكثر من 5 سنوات				(***)

ولاختبار الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة من هذه الفرضية التي تنص على أنه [لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ∝ = 0.05 بين متوسطات تقيمات العاملين في الفنادق الأردنية (درجة أولى) لإجراءات التسويق الداخلي حسب الخبرة]. يتضح من الجدول رقم (5) إن قيمة (F) المحسوبة بلغت (234.90) حين بلغت قيمتها الجدولية (2.60) وبمقارنة القيمتين يتبين أن القيمة المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية وهذا يدل على وجود فروق دالة إحصائياً وبذلك تكون الفرضية الفرعية الأولى (6-1) المذكورة أعلاه للدراسة غير مقبولة، والاستدلال على وجود اختلاف في تقيمات العاملين لإجراءات التسويق حسب عدد سنوات الخبرة. وقد جاءت أقوى متوسطات التقيم لصالح العاملين الذين لديهم خبرة عملية في صناعة الفنادق لأكثر من خمس سنوات إذ بلغ متوسطها الحسابي (5.00). وتدل نتيجة المقارنات البعدية باستخدام اختبار (شافيه) كما يوضحها الجدول رقم (6) أن الفروق ذات الدلالة الإحصائية كانت بين استجابات العاملين ذوي الخبرات الجيدة في صناعة الفنادق ثم يليها ذوي الخبرات من أربع إلى خمس سنوات وفي المرتبة الثالثة جاء العاملين ذوي الخبرة من سنة إلى ثلاث سنوات وبمتوسط حسابي (2.47).

اختبار الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه [لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ∝ = 0.05 بين متوسطات تقيمات العاملين في الفنادق الأردنية (درجة أولى) لإجراءات التسويق الداخلي حسب عدد الدورات التدريبية المتخصصة].

جدول رقم (7)

اختبار الفرضية الفرعية الثانية (6-2) من الفرضية السادسة

تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات الحسابية لتقييمات العاملين حسب عدد الدورات التدريبية المتخصصة

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
بين المجموعات (المفسر)	3	265.59	88.53	393.63	0.000
داخل المجموعات (غير المفسر)	206	46.33	0.225		
المجموع	209	311.92	-		

جدول رقم (8)

نتيجة اختبار (شافيه) لمقارنة المتوسطات الحسابية لتقيمات العاملين حسب عدد الدورات التدريبية المتخصصة

المتوسط الحسابي	عدد الدورات التدريبية	1 لا توجد	2 دورة واحدة	3 دورتان	4 ثلاث دورات فأكثر
1.75	لا توجد				
3.35	دورة واحدة		*		
4.57	دورتان			**	
5.00	ثلاث دورات فأكثر				***

يتضح من الجدول رقم (7) إن قيمة (F) المحسوبة بلغت (393.63) حين بلغت قيمتها الجدوليـــة (2.60) عند درجة حرية (DF = 3، 206) وبمقارنة القيمتين يتبين أن القيمة المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية وهذا يدل على وجود فروق دالة إحصائياً، وبذلك تكون الفرضية الفرعية الثانية (6-2) المذكورة أعلاه للدراسة غير مقبولة، والاستدلال على وجود اختلاف في تقيمات العاملين لإجراءات التسويق الداخلي حسب عدد الدورات التدريبية المتخصصة. وقد جاءت أقوى متوسطات التقييم لصالح العاملين الذين تدربوا ثلاث دورات فأكثر إذ بلغ متوسطها الحسابي (5.00) . وتدل نتيجة المقارنات البعدية باستخدام اختبار (شافيه) كما يوضحها الجدول رقم (8) إن الفروق ذات الدلالة الإحصائية كانت بين استجابات العاملين الذين تدربوا لثلاث دورات فأكثر ويأتي بعدهم مباشرة الذين تدربوا دورتان وفي المرتبة الأخيرة جاء دور العاملين الذين تدربوا دورة واحدة فقط.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه [لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ∝ = 0.05 بين متوسطات تقيمات العاملين في الفنادق الأردنية (درجة أولى) لإجراءات التسويق الداخلي حسب مستوى التحصيل التعليمي].

جدول رقم (9)
اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (6-3) من الفرضية السادسة
تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات الحسابية لتقييمات العاملين حسب المستوى التعليمي

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
بين المجموعات (المفسر)	3	257.80	85.93	327.09	0.000
داخل المجموعات (غير المفسر)	206	54.12	0.26	-	
المجموع	209	311.92	-	-	

جدول رقم (10)
نتيجة اختبار (شافيه) لمقارنة المتوسطات الحسابية لتقيمات العاملين حسب المستوى التعليمي

المتوسط الحسابي	التحصيل الدراسي	1 أقل من إعدادية	2 إعدادية	3 كلية مجتمع	4 بكالوريوس	5 عليا
1.89	أقل من إعدادية	-				-
3.35	إعدادية		(*)			-
4.43	كلية مجتمع			(**)		-
5.00	بكالوريوس				(***)	-
-	عليا	-				-

يتضح من الجدول رقم (9) إن قيمة (F) المحسوبة بلغت (327.09) حين بلغت قيمتها الجدوليـــة (2.60) وبمقارنة القيمتين يتبين أن القيمة المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية وهذا يدل على وجود فروق دالة إحصائياً، وبذلك تكون الفرضية الفرعية الثالثة (6-3) المذكورة أعلاه للدراسة غير مقبولة، والاستدلال على وجود اختلاف في تقيمات العاملين لإجراءات التسويق الداخلي حسب التحصيل العلمي. وقد جاءت أقوى متوسطات التقييم لصالح العاملين الذين يمتلكون تحصيل دراسي عالي أي حملة شهادة البكالوريوس إذ بلغ متوسطها الحسابي (5.000) . وتدل نتيجة المقارنات البعدية باستخدام اختبار (شافيه) كما يوضحها الجدول رقم (11) أن الفروق ذات الدلالة الإحصائية كانت بين استجابات العاملين حملة التحصيل الدراسي (البكالوريوس) ثم يأتي بالمرتبة الثانية حملة شهادة كليات المجتمع بمتوسط حسابي (4.43) وكانت المرتبة الأخيرة لحملة الدراسة الإعدادية بمتوسط حسابي (3.35).

جدول رقم (11)

اختبار (t) للمقارنة بين العينات المستقلة الخاصة بالجنس (اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (6-4) من الفرضية السادسة)

الجنس	العينة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T المحسوبة	T الجدولية	مستوى الدلالة
ذكور	188	3.0106	1.119	-8.32	-1.96	صفر
إناث	22	5.000	0.000			
المجموع	210					

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة، التي تنص على [لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ∝ = 0.05 بين متوسطات تقيمات العاملين في الفنادق الأردنية (درجة أولى) لإجراءات التسويق الداخلي حسب الجنس].

لقد تم اختبار هذه الفرضية باستخدام اختبار (t) للمقارنة بين العينات المستقلة وكما يوضح الجدول رقم (11) إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (-8.32) حين بلغت قيمة (t) الجدولية (-1.96) ، وبمقارنة القيمتين يتبين أن القيمة المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية وهذا يدل على وجود فروق دالة إحصائياً، وبذلك تكون الفرضية الفرعية الرابعة (6-4) المذكورة أعلاه للدراسة غير مقبولة، والاستدلال على وجود اختلاف في تقييمات العاملين لإجراءات التسويق الداخلي حسب الجنس. وبما إن الوسط الحسابي للإناث (5.000) أعلى من الوسط الحسابي للذكور (3.0106) فإن الاختلاف يميل لصالح الإناث.

جدول رقم (12)

اختبار الفرضية الفرعية الخامسة (6-5) للفرضية السادسة

تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات الحسابية لتقييمات العاملين حسب الحالة الاجتماعية

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
بين المجموعات (المفسر)	2	222.43	111.21	257.25	0.000
داخل المجموعات (غير المفسر)	207	89.48	0.43	-	
المجموع	209	311.92	-	-	

جدول رقم (13)

نتيجة اختبار (شافيه) لمقارنة المتوسطات الحسابية لتقيمات العاملين حسب الحالة الاجتماعية

المتوسط الحسابي	الحالة الاجتماعية	أعزب	متزوج	أخرى (مطلق، أرمل)
2.24	أعزب	-		
4.04	متزوج		(*)	
5.000	أخرى			(**)

اختبار الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على أنه [لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ∝ = 0.05 بين متوسطات تقيمات العاملين في الفنادق الأردنية (درجة أولى) لإجراءات التسويق الداخلي حسب الحالة الاجتماعية].

يتضح من الجدول رقم (12) إن قيمة (F) المحسوبة بلغت (257.25) حين بلغت قيمتها الجدوليـة (3.00)، وبمقارنة القيمتين يتبين أن القيمة المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية، وهذا يدل على وجود فروق دالة إحصائياً، وبذلك تكون الفرضية الفرعية الخامسة (6-5) المذكورة أعلاه غير مقبولة، والاستدلال على وجود اختلاف في تقيمات العاملين لإجراءات التسويق الداخلي حسب الحالة الاجتماعية. وقد جاءت المتوسطات حسب اختبار (شافيه) في الجدول رقم (13) تختلف باختلاف الحالة الاجتماعية ويميل الاختلاف إلى فئة المطلقين والأرامل (وسط حسابي 5.000) ثم المتزوجين (وسط حسابي، 4.04) وأخيراً العزاب (وسطهم الحسابـي، 2.42).

جدول رقم (14)

اختبار الفرضية الفرعية السادسة (6-6) للفرضية السادسة

تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات الحسابية لتقييمات العاملين حسب العمر

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة

بين المجموعات	3	239.56	79.85	227.35	0.000
داخل المجموعات	206	72.35	0.35	-	
المجموع	209	311.92	-	-	

جدول رقم (15)

نتيجة اختبار (شافيه) لمقارنة متوسطات تقيمات العاملين حسب العمر

المتوسط	الفئة العمرية	20 - 30 سنة	31 - 40 سنة	41 - 50 سنة	أكثر من 50 سنة
2.19	20 - 30 سنة				
3.65	31 - 40 سنة		(*)		
4.72	41 - 50 سنة			(**)	
5.000	أكثر من 50 سنة				(**)

اختبار الفرضية الفرعية السادسة التي تنص على أنه [لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ∝ = 0.05 بين متوسطات تقيمات العاملين في الفنادق الأردنية (درجة أولى) لإجراءات التسويق الداخلي حسب العمر].

يتضح من الجدول رقم (14) إن قيمة (F) المحسوبة بلغت (227.35) في حين بلغت قيمتها الجدولية (2.60)، وبمقارنة القيمتين يتبين أن القيمة المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية، وهذا يدل على وجود فروق دالة إحصائياً، وبذلك تكون الفرضية الفرعية السادسة (6-6) المذكورة أعلاه غير مقبولة، والاستدلال على وجود اختلاف في تقيمات العاملين لإجراءات التسويق الداخلي حسب العمر. وقد جاءت أقوى متوسطات التقييم لصالح فئة العاملين الذين تكون أعمارهم أكثر من خمسين سنة إذ بلغ متوسطها أقوى متوسطات التقييم لصالح فئة العاملين الذين تكون أعمارهم أكثر من خمسين سنة إذ بلغ متوسطها الحسابي (5.000). وتدل نتيجة المقارنات البعدية باستخدام اختبار (شافيه) كما يوضحها الجدول رقم (15) إن الفروق ذات الدلالة الإحصائية كانت بين استجابات العاملين ذوي الأعمار العالية (متوسط حسابي (5.000) بالمرتبة الأولى بينما كانت الفئة العمرية (41-50 سنة) بالمرتبة الثانية (متوسطها الحسابي (4.72) وحلت الفئة العمرية الأخيرة (31-40 سنة) لأن متوسطها الحسابي (3.65).

الاستنتاجات :

على أساس التحليل الإحصائي لنتائج الدراسة تم التوصل إلى الاستنتاجات التالية:

1- إن إجراءات التسويق الداخلي المطبقة من قبل الإدارات الفندقية عينة الدراسة بشكل عام، تمثل تقييماً محايداً للعاملين في هذه الفنادق. وهذا يعني في واقع الأمر إن هناك إجراءات ذات علاقة بالتسويق الداخلي لم ترق إلى مستوى الطموح، الأمر الذي يتطلب تشخيصها ووضع الحلول الملاءمة لها.

2- أن ترتيب العناصر الثلاثة التي حصلت على أهمية كبيرة من وجهة نظر العاملين كانت بالشكل التالي:

أ - إن جميع العاملين في الفنادق يعملون بروحية الفريق الواحد (Team Work) لخدمة الزبائن.

ب - إن الإدارات الفندقية تقوم بانتقاء (Selection) العاملين الأكفياء.

ج - إن العاملين في الفنادق يمتلكون الدراية التامة (Know How) بأنهم جزء هام من (المنتج) الفندقي.

3- ترتيب العناصر الثلاثة التي حصلت على أقل أهمية من وجهة نظر العاملين كانت بالشكل التالي :

أ - توفر إدارة الفنادق بيانات ومعلومات كافية عن الخدمات الجديدة التي تنوي الإدارات الفندقية الترويج لها وترى الإدارة ضرورة اطلاع العاملين عليها.

ب - تستعمل إدارة الفنادق النشرات المطبوعة ذات الألوان الزاهية كجزء من عملية الاتصال الداخلي (Internal Communication) بينها وبين العاملين.

ج - تهتم إدارة الفنادق في برامجها التدريبية بالتركيز على المهارات الفنية (المهنية) وتعطي أهمية ثانوية للمهارات الإنسانية (Human skills).

4- إن الإدارات الفندقية للفنادق عينة الدراسة تسعى إلى ترسيخ ثقافة الخدمة لدى العاملين وملتزمة بهذه الفلسفة بشكل قوي وبشكل خاص في سلوكياتهم وتصرفاتهم مع ضيوف الفنادق.

5- بالرغم من توصل نتائج الدراسة إلى وجود نظام متكامل وفعّال لإدارة الموارد البشرية في الفنادق عينة الدراسة إلا أن هناك إخفاق واضح في اهتمامها في إعداد وتنظيم البرامج التدريبية المخصصة، كما جاء في الفقرة الثالثة (ج).

6- كذلك توصلت نتائج الدراسة إلى وجود نظام اتصال دخلي في الفنادق عينة الدراسة ألا إن هناك قصور واضح من قبل الإدارات الفندقية في توفير بيانات ومعلومات كافية عن الخدمات الجديدة التي ترغب بترويجها إضافة إلى إنها لا تستعمل النشرات المطبوعة كجزء من عملية الاتصال الداخلي بينها وبين العاملين، وهذا ما تؤكده أيضاً الفقرة الثالثة (أ و ب) .

7- لا يوجد لدى المؤسسات الفندقية نظام مكافآت وحوافز عادل للعاملين.

8- يوجد إقرار واضح لجهود العاملين من قبل الإدارة العليا في المؤسسات الفندقية وهذه النتيجة أيضاً تتناقض مع النتيجة التي توصلت إليها الدراسة في الفقرة سابقاً أعلاه. وهذا التناقض يجبرنا للتساؤل وحوافز كيف تستطيع الإدارات الفندقية الإقرار بجهود العاملين دون تبني نظام مكافآت وحوافز عادل لعامليها ؟

9- وقد أظهرت نتائج الدراسة بوجود فروق دلالة إحصائية للعوامل الديموغرافية والمهنية للعاملين في مجال تقييم إجراءات التسويق الداخلي وكالآتي :

أ - وجود اختلاف في تقييمات العاملين لإجراءات التسويق حسب سنوات الخبرة. وإن الفروق ذات الدلالة الإحصائية كانت تميل بالدرجة الأولى للعاملين ذوي الخبرة من أربع إلى خمس سنوات.

ب - وجود فروق ذات دلالة إحصائية حسب عدد الدورات التدريبية وكانت استجابات العاملين الذين تدربوا لثلاث دورات فأكثر حيث احتلت المرتبة الأولى.

ج - وجود فروق ذات دلالة إحصائية حسب التحصيل الدراسي، وكانت استجابات العاملين من حملة البكالوريوس حيث احتلت المرتبة الأولى ثم كليات المجتمع بالمرتبة الثانية.

د - وجود فروق ذات دلالة إحصائية حسب الجنس ، وكان الاختلاف يميل لصالح الإناث ثم الذكور.

هـ - وجود فروق ذات دلالة إحصائية حسب الحالة الاجتماعية، وكان الاختلاف يميل إلى فئة المطلقين والأرامل ثم المتزوجين وأخيراً العزاب.

و -وجود فروق ذات دلالة إحصائية حسب العمر. وكانت استجابات العاملين ذوي الأعمار العالية أي أكثر من 50 سنة.

10- كانت المتغيرات السلوكية للعاملين كالآتي :

أ - وجود الرغبة والطموح لدى العاملين بالعمل في صناعة الفنادق لتطوير مهاراتهم وقدراتهم الفنية.

ب - الغالبية العظمى من العاملين الذين تم استجوابهم كانوا راضين بشكل جيد عن أدائهم الوظيفي في الفنادق.

ج - بالرغم من أدائهم الوظيفي الجيد إلا أنهم يشعرون بأن العلاقة بينهم وبين الإدارة المشرفة كانت ليست بالشكل المطلوب أي ليس كما يطمح بها العاملين.

د - يرى العاملون في الفنادق عينة الدراسة بأن الإدارات الفندقية لا توليهم الاهتمام الكبير كما هو الحال في اهتمامها بالزبائن.

التوصيات والمقترحات :

على أساس الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة يمكننا طرح التوصيات والمقترحات التالية :

1- إن برنامج التسويق الداخلي الناجح في صناعة الفنادق والذي يحقق نتائج عمل فعالة يعتمد بالدرجة الأساس على كفاءة ومهارة العمل الجماعي (Team Work) وعليه يتوجب على إدارات الفنادق ترسيخ فلسفة روحية العمل الجماعي والابتعاد عن التركيز على الأعمال الفردية للعاملين.
2- يتطلب من الإدارات الفندقية إعداد برامج تدريبية متخصصة وبشكل دوري ومستمر من خلال التركيز على تطوير المعرفة ومهارات الاتصال والمهارات الفنية والاجتماعية للعاملين لغرض تأدية أعمالهم بالشكل الصحيح.
3- ينبغي على إدارات الفنادق الأردنية أن تتوفر لديها الرغبة الشديدة والصادقة في إعطاء الصلاحيات للعاملين والتي تؤهلهم لاتخاذ قرارات ذات علاقة بحل مشاكل الزبائن.
4- إن نجاح الإدارة الفندقية الحديثة يجبرها على وضع نظام عادل للمكافآت والأجور تسعى من خلاله إلى تحقيق رضا بمستوى جيد لدى العاملين.
5- حتى تتمكن الإدارات الفندقية من تحقيق التوازن بين رضا الزبائن والعاملين لا بد من الإقرار بجهود العاملين لأنه بدونهم لا تستطيع إدارة الفندق إرضاء زبائنها بالشكل المطلوب.
6- ضرورة قيام الإدارات الفندقية بنشر وإيصال أكبر قدر ممكن من البيانات والمعلومات التسويقية إلى عامليها حتى يصبحوا قادرين على بيع خدمات الفندق من خلال عملية الترويج المباشر لخدمات الفندق.
7- ضرورة أن تدرك الإدارات الفندقية بأن استراتيجية التعاون والتنسيق بين قسمي إدارة التسويق وإدارة الموارد البشرية هي المفتاح لنجاح وديمومة الفندق في السوق السياحي.
8- على إدارات الفنادق ترسيخ فلسفة ثقافة الخدمة لدى العاملين من خلال ثقافتها التي تؤمن بها ولا يجوز التفريط بها بأي شكل من الأشكال.
9- إعادة النظر في إجراءات التسويق الداخلي من قبل الإدارات الفندقية ومواءمتها بما يتلاءم ورغبات وطموح العاملين وذلك لغرض تحقيق المنفعة المتبادلة (Mutual Benefit) بين إدارة الفندق وعامليها لأنهم يشعرون بأنهم جزء هام من المنتج الفندقي الذي يقدمه الفندق إلى زبائنه.

المراجع العلمية

References

- Berry L. Leonard, (1981), "The Employee as Customer". Journal of Retail Banking, 3, no.1.
- Chrisian Gronroos, (1990), Service Management and Marketing (Lexington, Mass: Lexington Books).
- Davis S. M., (1985), Managing Corporate Culture, (Cambrige, Mass: Ballinger).
- Davidow H. W., and Bro Uttal, (1989). Total Customer Service (New York: Harper and Row Publishers".
- Furlong B. Carla, (1993) Marketing for Keeps, New York: John Wiley & Sons.
- Harvard Studies
- Haywood K. Michael, (1992), "Effective Training: Toward a Strategic Approach", Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 33, no. 6.
- Johes Tsholl, (1991) Achieving Excellence through Customer Service, Englewood Clifs, N. J.: Prentice Hall.
- John J. Hogan, (1992) Turnover and What to Do about it, "Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 33, No. 1.
- Jones, P. L.M. (1986), Internal Marketing , International of Hospitality Management.
- Kotler Ph., Bowen J., and Makens J., (1996), Marketing for Hospitality and tourism. Prentice Hall.

- Lorenzini Beth. (1992) "Promotion Success Depends on Employee's Enthusiasm", Restaurants and Institutions.
- Mark Clark, (1991) "Training for Tradition". Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly. 31, no. 4.
- Parasuraman, (1987), Customer - Oriented Corporate Cultures are Crucial to Service Marketing Success".
- Radisson SAS Reports , 1998 .
- Richard Normann, (1984), Service Management : Strategy and Leadership in Service Business, New York : John wiley & Sons.
- Robert C. Lewis, (1989) , Hospitality Marketing: The Internal Approach", Cornell Hotel and Restaurant Quarterly, 30, no.3
- Terrence E. Deal and Allan A. Kennedy. (1982) Corporate Culture. (Reading mass: Addison-Wesley).